

Исследование карьеры CEO крупнейших российских публичных компаний

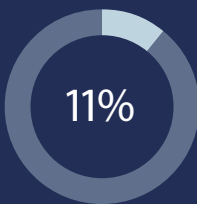
Цель исследования карьеры CEO крупнейших российских публичных компаний, проводимого компанией Spencer Stuart третий год подряд, заключается не только в статистическом анализе кадровых изменений на уровне CEO, но и в выявлении общих закономерностей, которые прослеживаются в последние годы. Исследование охватывает 91 крупнейшую российскую компанию.

«Черные лебеди», высокая скорость изменений внешней среды, которые порой требуют почти мгновенного принятия решений, новые технологии даже в самых традиционных процессах и отраслях, а также полная неизвестность за каждым поворотом — вот с чем приходится работать лидерам сегодняшнего дня. Исходя из этого, в данном выпуске исследования мы приводим «жизненный цикл CEO», который описывает этапы пребывания CEO на своей должности на протяжении 15 лет.

Мы надеемся, что новый выпуск «Исследование карьеры CEO крупнейших российских публичных компаний» будет не только интересен, но и полезен.



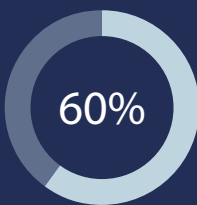
КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТЫ



В 2019 году 11% компаний из выборки назначили нового CEO. Это существенно ниже, чем в 2018 году, когда этот показатель равнялся 23%. Так как в 2017 году доля новых назначений также составляла 11%, то за период с 2017 по 2019 год смена CEO произошла в 15% компаний.

7
ЛЕТ

Среднее время пребывания генерального директора на посту выросло с 6,7 до 7 лет, что совпадает со средним значением в 2017–2019 годы.



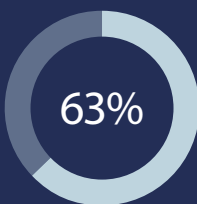
У 60% вновь назначенных CEO уже имеется опыт руководства компанией. Таким образом, общее количество высших руководителей с CEO-опытом незначительно уменьшилось с 60 до 59%, что совпадает со средним показателем за 2017–2019 годы и выше уровня 56%, достигнутого в 2017 году.



Количество женщин-CEO уменьшилось с 5% до нуля, ниже доли в 3% в 2017 году и средней доли в 2,7% в 2017–2019 годах.

51,8
ЛЕТ

Средний возраст CEO продолжил увеличиваться: с 51,2 до 51,8 лет. Этот уровень превышает показатель 2017 года (49,7 лет) и средний показатель за 2017–2019 годы (50,9 лет). Средний возраст вновь назначенных CEO составил 48,4 года по сравнению с 48 в 2018 и 2017 годах.



Компании по-прежнему предпочитают нанимать руководителей из периметра группы компаний: в 2019 году доля внутренних назначений составила 63% против 59% в 2018-м и 60% в 2019 году (совпадает со средним за 2017–2019 годы). В среднем руководители провели в своих компаниях 9,3 года до назначения на роль CEO (8,1 в 2018 году и 7,9 в 2017-м).

ПРОФИЛЬ СЕО

Возраст

Согласно проведенному исследованию, средний возраст СЕО в России — 51,8 лет. По сравнению с 2018 годом он незначительно увеличился: с 51,2 до 51,8 лет, что превышает средний показатель 50,9 за 2017–2019 годы и значительно ниже среднемирового уровня, который в 2019 году составлял 56 лет. В развитых странах — США и Великобритании — этот показатель составляет 58 и 55 лет соответственно. Средний возраст вновь назначенных СЕО составил 48,5 лет по сравнению с 47,7 в 2018 году.

Среди компаний американских индексов S&P 500 и Fortune 500 средний возраст вновь назначенных СЕО составил 56,8 лет, что значительно превышает среднемировой показатель в 50 лет.

Разница в возрасте СЕО может быть весьма значительной: так, самый молодой руководитель в Германии (30 лет) на 59 лет младше самого пожилого СЕО в США.

Пол

Количество женщин-СЕО критически уменьшается. Среди руководителей крупнейших российских компаний доля женщин снизилась с 5% в 2018 году до 0% в 2019 году. Это снижение привело к тому, что средняя доля женщин-СЕО за три года (с 2017 по 2019 год) составила 2,7%. Это тренд идет вразрез с общемировыми тенденциями: среди глобальных компаний S&P 500 (Америка) доля женщин на позиции СЕО неуклонно растет с 2005 года и к 2019 году достигла 6%, тогда как на основе европейского индекса STOXX 600 доля женщин составляет 4,7%. Среди СЕО компаний FTSE 100 (Великобритания) доля женщин составляет 6%. В то же время гендерное различие в среднем возрасте СЕО не является значительным и составляет всего 2 года, согласно исследованию данных компаний из американских индексов S&P 500 и Fortune 500.

Отраслевой опыт

Среди всех назначенных извне СЕО отраслевым опытом не обладает 36% — чуть меньше, чем в 2018 (38%) и в 2017 (42%) годах. Отсюда следует, что в 2017–2019 годах в среднем 39% из них не обладали отраслевым опытом. Характерно, что среди новых СЕО, которые были назначены извне в 2018 году и по которым есть данные в публичном доступе, 83% имеют соответствующий отраслевой опыт.

Время пребывания на посту

Среднее время пребывания на посту выросло с 6,7 до 7 лет, что совпадает со средним значением за 2017–2019 годы.

Среднее время пребывания CEO на посту — 6 лет в среднем по миру; 6,8 лет по компаниям S&P 500 и Fortune 500; 5,6 лет в компаниях индекса FTSE 100. В среднем срок пребывания может варьироваться в зависимости от страны: так, в Бельгии он составляет 9 лет, в то время как в Китае, Дании, Швеции и Швейцарии этот показатель равен 4 годам. В США показатель в среднем равен 7,2 года. На обоих континентах среднее время пребывания CEO на посту неуклонно снижается с 2012 года.

Нового CEO назначили 11% исследуемых компаний — существенно меньше, чем годом ранее (23%).

В 2018 году сменили CEO 14% компаний из списка FTSE 100, в 2019 году — 10%.

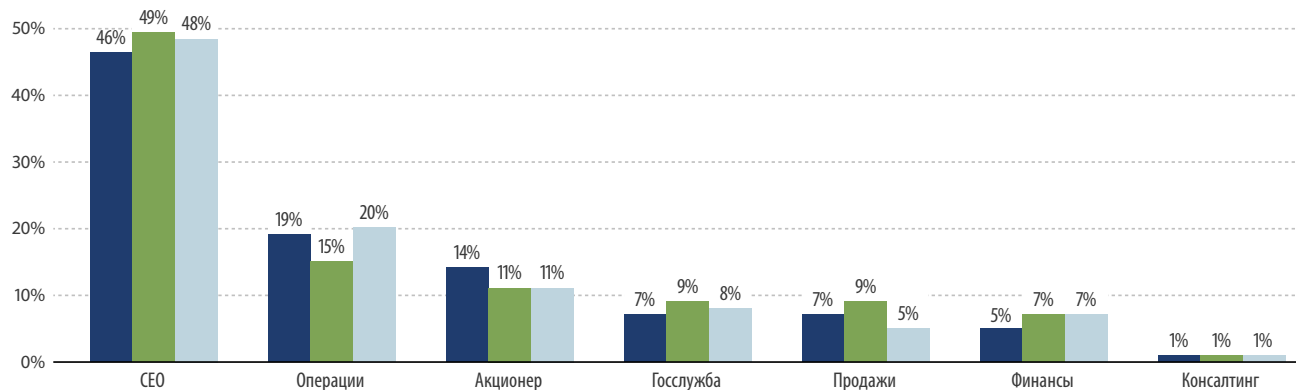
Среди компаний Fortune 500 and S&P 500 в 2019 году состав CEO обновился на 13% по сравнению с 13,8% и 10,3% в 2018 и 2017 годах соответственно. Интересно, что между ростом индекса S&P 500 и количеством смен CEO в этих компаниях есть прямая корреляция: чем выше показатели индекса, тем в большем количестве компаний происходит смена CEO.

Предыдущий опыт

Компании предпочитают нанимать более опытных CEO, чем раньше, то есть тех, у которых уже имеется опыт руководства. Среди всех текущих CEO крупнейших российских компаний таких уже 59%, что совпадает со средним показателем за 2017–2019 годы и превышает показатель 2017 года (56%), тогда как у 60% CEO, назначенных в 2019 году, уже имеется опыт руководства компанией. В глобальных компаниях среди действующих CEO таких около 39%, а среди вновь назначенных — 42%. В глобальных компаниях на позицию CEO чаще всего переходят кандидаты с позиции COO (21%) и CFO (18%). Почти одна четвертая всех CEO занимает высшую руководящую должность первый раз. Как правило, они вырастают из глав дивизиона (30%), отдела (12%), начальников регионального бизнеса (7%), президентов и вице-CEO (10%) и вице-президентов (7%).

Предыдущий опыт CEO, 2017–2019 годы

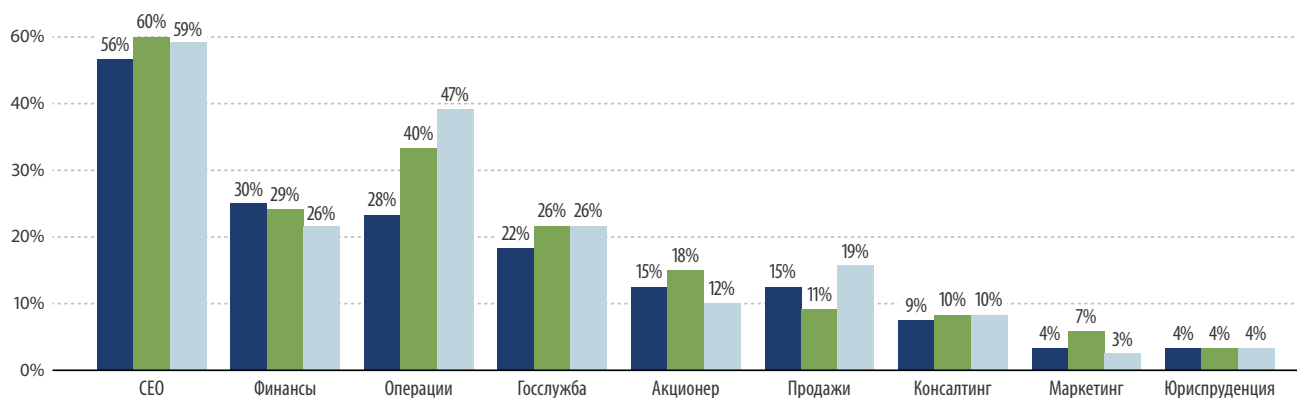
■ 2017 ■ 2018 ■ 2019



Если учитывать все роли, которые CEO занимали в течение своей предыдущей карьеры, то становится очевидным, что растет доля руководителей с операционным опытом и опытом управления продажами. В то же время доля бывших CFO, основателей компании и маркетологов демонстрирует наиболее значительное снижение.

Роли за всю предыдущую карьеру

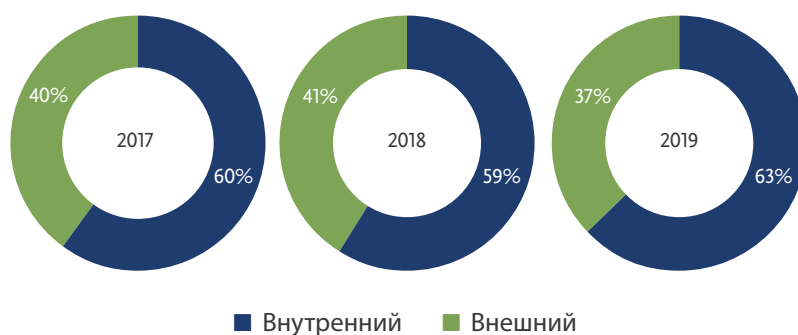
■ 2017 ■ 2018 ■ 2019



Внутренний или внешний найм

Среди всех нынешних генеральных директоров 63% были назначены из числа сотрудников компании — по сравнению с 59% в 2018-м и 60% в 2017 годах, и в среднем в 2017-2019 годах. В 2019 году из числа внутренних кандидатов вновь назначены 73% CEO, в 2018 году — 62%. Американский рынок по этому критерию также достаточно волатилен: в 2019 году среди компаний Fortune 500 and S&P 500 изнутри было назначено 69% CEO, в 2018 году — 75%, в 2017-м — 71%, в 2016-м — 88%, а в 2015-м — 84%. Среди назначенных в 2019 году CEO FTSE 100 компаний 30% было выдвинуто изнутри, что увеличило долю назначений из структур компаний до 54% в среднем по индексу. В среднем в 2019 году 73% назначений CEO во всем мире проходили изнутри; это создает контраст с CEO, работающими более 15 лет, среди которых доля внутренних назначений составляла 77%, из них 30% — основатели фирмы (1% в 2019 году).

Внутренний или внешний найм



МЕТОДОЛОГИЯ

При подготовке отчета использованы данные открытых источников и собственные данные Spencer Stuart о карьере CEO 91 крупнейшей по капитализации российской компании. Используются данные Московской биржи, Банка России, а также зарубежных бирж, на которых обращаются ценные бумаги целевых компаний. Капитализация компаний рассчитана на конец декабря 2019 года. Исследованы компании промышленного (61 из 91), финансового (12), потребительского (7) секторов, отрасли телекоммуникаций (8) и фармацевтики (3). Для сравнения с показателями компаний списка S&P 500 и FTSE 100 исследуются только публичные российские компании.

Список компаний в алфавитном порядке:

HeadHunter	ИНГРАД	МТС	Сбербанк
Mail.ru	Интер РАО	Нижнекамскнефтехим	Северсталь
X5	Иркутскэнерго	НЛМК	Соллерс
Акрон	Казаньоргсинтез	НМТП	Сургутнефтегаз
Алроса	Камаз	Новатэк	Татнефть
Аптечная сеть 36,6	Киви	Норникель	ТГК-1
Афи Девелопмент	Корпорация Иркут	ОАК	Тинькофф банк
АФК Система	Куйбышевазот	ОВК	ТМК
Аэрофлот	Лента	ОКГ-2	Трансконтейнер
Банк Авангард	ЛСР	Окей	Фосагро
Банк Санкт-Петербург	Лукойл	ПИК	ФСК ЕЭС
Банк Уралсиб	М.Видео	Полиметалл	Черкизово
Башнефть	Магнит	Полюс	ЧТПЗ
ВСМПО Ависма	Мать и Дитя	Протек	Энел
ВТБ	МГТС	Росбанк	Юнипро
Вымпелком	Мечел	Росгосстрах	Ютэйр
Газпром	ММК	Роснефть	Яндекс
Газпромнефть	Московская Биржа	Россети	ЯТЭК
Глобал Портс	Московский Кредитный Банк	Ростелеком	
Глобалтранс	Мостотрест	Русагро	
Группа Эталон	Мосэнерго	Русал	
ДВМП	МОЭСК	Русгидро	
Детский Мир	МРСК Центра и Приволжья	Русская аквакультура	
Евраз		Русснефть	
Ен+		САФМАР	

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СЕО

Имея представление о том, когда эффективность работы СЕО возрастает или падает, гораздо легче добиться устойчивого успеха организации. Поэтому одним из самых важных вопросов для совета директоров является следующий: когда приходит время успешному генеральному директору уйти в отставку?

Мы определили пять различных этапов жизненного цикла СЕО, которые отражают степень их влияния на эффективность компании:

1 «Медовый месяц» (1-й год). В этот период большинство руководителей достигают результатов выше среднего: они полны сил и готовы взять на себя инициативу. Они учатся справляться с конкурирующими приоритетами: решать, на чем сосредоточить внимание и кому уделить время. Ключевым фактором, определяющим дальнейший успех в должности СЕО, является правильное распределение времени между собственным развитием в должности и текущими процессами. Вследствие расширения спектра задач повышается общая трудоемкость работы, что при отсутствии соответствующих навыков менеджерского управления создает риск застрять в режиме исполнителя. Как правило, в течение «медового месяца» генеральные директора полны оптимизма, что иногда приводит к появлению ловушки завышенных ожиданий.

2 «Спад второкурсника» (2-й год). На второй год у СЕО часто наступает спад, причиной которого, как правило, являются скорее неудовлетворенные ожидания, нежели серьезные проблемы. Чем глубже спад в этот период, тем более вероятно, что руководители будут уволены в последующие годы. Поэтому на данном этапе особое значение приобретает коммуникация, которая открывает возможности для тесного сотрудничества, дальнейшего уточнения стратегического направления, а также укрепления доверия и перезагрузки отношений между СД и СЕО в тех моментах, где это необходимо.

3 «Восстановление» (с 3-го по 5-й год). Пережившие второй этап руководители вступают в период благоприятного попутного ветра. Руководители компаний на этом этапе напряженно работают на будущее. К настоящему времени результаты их деятельности уже должны найти свое отражение в процессах функционирования компании: определено стратегическое направление, продолжает развиваться организационная культура, установлена положительная динамика взаимодействия с советом директоров.

СЕО экспериментируют с новыми идеями, разрабатывают и внедряют инициативы в области R&D, управления продуктовой цепочкой или возможностей для продвижения стратегии — часто под радаром других заинтересованных сторон. Для некоторых руководителей это идеальное время для реализации возможностей в области M&A. В то же время руководители компаний, которые не полностью оправились от «спада второкурсника», могут оказаться под растущим давлением со стороны совета директоров, что подрывает эффективность их взаимодействия по вопросам развития компании и может приводить к корпоративным конфликтам.

4 «Ловушка самонадеянности» (с 6-го по 10-й год). Этот период характеризуется стагнацией и средними финансовыми результатами. По мере того как руководители компаний вступают в эту стадию, на всех уровнях функционирования компании значительно возрастает риск самоуспокоения. Это приводит к тому, что часть CEO чрезмерно вовлекаются во внеслужебную деятельность: участие в советах директоров сторонних компаний, публичные выступления, благотворительность, — что отвлекает их от выполнения прямых обязанностей. Параллельно возникает риск попадания в ловушку инкрементализма, когда руководители начинают думать об успехе менее смело или сопротивляются тщательному анализу своих прошлых решений. Наступление этой стадии заставляет совет директоров задаться важнейшим вопросом: является ли наш генеральный директор спринтером или он способен бежать марафон? В этом случае совет директоров может как быстро сместить директора, так и не предпринимать никаких действий из-за отсутствия определенности по вопросу прямой ответственности CEO за текущую ситуацию.

5 «Золотые годы» (с 11-го по 15-й год). Руководители компаний, благополучно преодолевшие ловушку самоуспокоенности и прошедшие все предшествующие ей этапы цикла, как правило, приобретают глубокие институциональные знания в своей отрасли, опыт прохождения бизнес-циклов и преодоления кризисных ситуаций. Тем самым они выходят на пик потенциала по созданию дополнительной стоимости для компании. Большинство руководителей к этому времени уже вышли из гонки либо по показателям деятельности, либо по состоянию здоровья или личным причинам, так что на данном этапе остаются только сильнейшие лидеры. Их выживание зависело не только от

результатов их работы: доверие, которое они завоевали у совета директоров и инвесторов, помогло им оставаться на верном пути в трудные годы. На этом этапе вопрос преемственности становится ключевым вопросом для советов директоров и руководителей компаний.

Советы директоров находятся под бóльшим давлением, чем когда-либо прежде, что повышает вероятность возникновения конкурентной динамики между руководителями и директорами. В результате этого многие руководители чувствуют себя недопонятыми и лишенными поддержки. В настоящее время многие стремятся повысить ценность наиболее важных целей, стоящих перед компанией, начиная от стратегии и заканчивая талантами и культурой.

АВТОРЫ

Ярослав Глазунов, глава Spencer Stuart в России

Геннадий Ванин, руководитель проектов Spencer Stuart в России

Лилия Чистюхина, руководитель проекта CEO Index 2019 Spencer Stuart в России

О SPENCER STUART

В Spencer Stuart мы знаем, насколько важным является умение вести за собой. Нам доверяют организации по всему миру в вопросах принятия решений на уровне высшего руководства, которые оказывают глубокое влияние на компании. Оказывая услуги по подбору высшего управленческого персонала, консультируя по вопросам работы советов директоров и лидерства, мы помогаем создавать и совершенствовать высокоэффективные команды нашим клиентам, в число которых входят как крупные международные корпорации, так и развивающиеся компании и некоммерческие организации.

Будучи частной компанией с 1956 года, мы сосредоточены на передаче компаниям знаний, информации и достижении результатов с помощью нашей команды экспертов, которые работают в 70 офисах в 30 странах мира и специализируются в более чем 50 практиках. Советы директоров и руководители обращаются к Spencer Stuart для решения таких вопросов, как подбор руководителей высшего звена, подбор кандидатов в совет директоров, проведение оценки эффективности совета директоров, планирование преемственности, детальная оценка высшего руководства и по многим другим аспектам организационной эффективности. Узнайте больше о компании Spencer Stuart на www.spencerstuart.com.

Социальные сети @Spencer Stuart

Оставайтесь в курсе новых тенденций и тем, актуальных для вашего бизнеса и карьеры.



© 2020 Все права защищены.

По вопросам копирования, распространения и предоставления данного материала обращайтесь на permissions@spencerstuart.com.

